



Profile 1980年千葉県生まれ。2008年北海道新聞社に入社。旭川支社営業部を経て11年から現職

地方の中小企業を支援する人材サービスプラットフォームの構築

サマリー：

全国的に人材不足が続き、地方の中小企業は採用難に苦しんでいる。東京一極集中に歯止めをかけることは、地方創生の大きなテーマだ。人材の確保と定着は地域経済の好循環につながるため、行政機関や経済団体なども対策を講じているが、より効果的な施策が必要とされている。

北海道新聞社では、2015年8月から16年3月にかけて、自治体や人材紹介会社と連携して、U・Iターン転職の促進に取り組んだ。人材を切り口にした地方創生へのアプローチであるが、いまや地域が直面する課題の解決こそが、地域と運命共同体である地方紙の使命といえる。

本論では一連の活動で得た経験を基に、地方紙が自社の媒体や東京支社などの拠点をはじめ、情報発信力や提供力、コーディネート力や事業遂行力など、新聞社ならではのリソースをフル活用した人材サービスプラットフォームを構築し、地方の中小企業の人材確保を支援するビジネスモデルについて提言する。

1. 人材ビジネスに追い風

新聞の求人広告は、求人情報誌、フリーペーパー、求人サイトなど、年を追うごとに増えていく求人媒体に押されて厳しい状況に置かれている。近年では、掲載無料で採用後に成功報酬が発生する求人媒体も増えている。また、人材サービス業の事業所数は年々増加し、人材を採用したい企業（以下、求人企業）にとっての選択肢も増えている。媒体が多様化しただけではなく、紹介会社や派遣会社が増えて人材確保の方法も変化した。結果、新聞広告を含む求人広告の価値は相対的に低くなってしまっている。

一方、求人企業にとっての選択肢が増えた

ことは、求職者にとって必ずしもメリットばかりではない。求人情報が分散してしまい、目当ての情報に到達しにくくなってしまったからだ。首都圏の場合、求職者の多くが会員登録するような大手サイトが存在し、ある程度の集約が進んでいるが、地方の中小企業が利用するには広告料金が高額で敷居が高い。新聞もマス媒体であるが故に高額な料金を理由に避けられる場合がある。結果、発行エリアが狭く部数も少ない安価なフリーペーパーや求人誌などへの出稿が主になり、求人情報が到達する範囲や求職者の層が狭域化してしまっている。

日本の民間事業所数は500万を超えており、その多くが採用に一定の予算を投じるこ

とを考えれば、求人広告を含む人材ビジネスは非常に魅力的な事業領域だといえる。リクルートワークス研究所の調査資料によると、求人広告の市場規模は約1兆円で、紹介、派遣、請負を含めた人材サービス全体では8兆円になる。これは日本の広告費の6兆円を大きく上回る数字だ。厚生労働省の報道発表資料によると、16（平成28）年7月の有効求人倍率は1.37倍で、求人数が緩やかに増え、反対に求職者が減ってきている（図1）。少子高齢化とポスト団塊世代の引退により、人材不足は続くことが予想されるので、ビジネスとして見た場合、追い風が吹いている。

2. 人手不足解消は地方創生の重要な課題

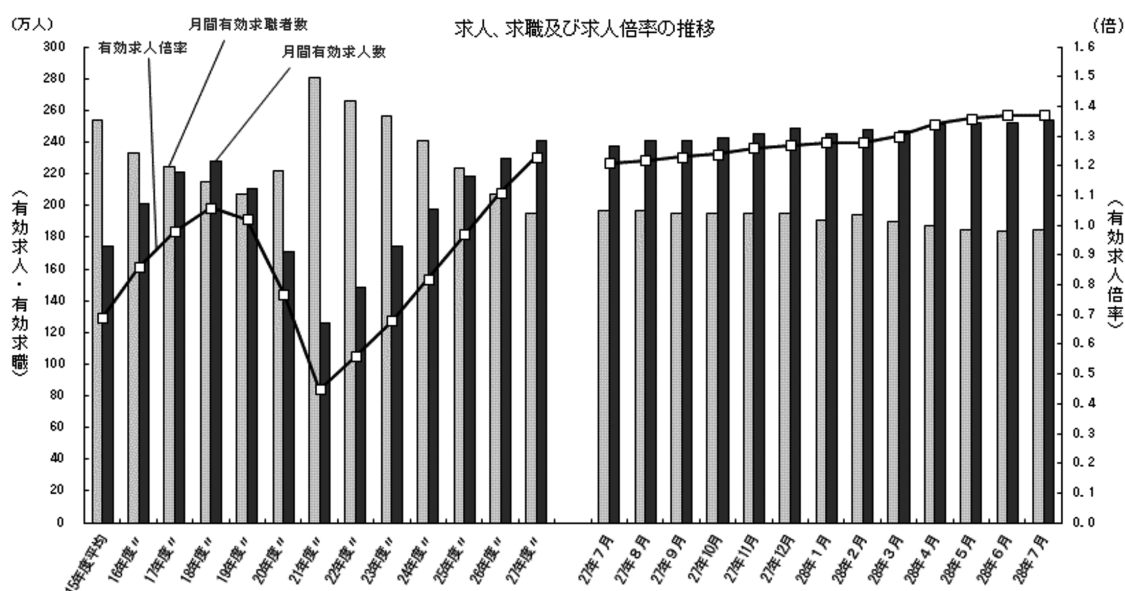
人手不足は受注や設備投資の抑制を招くとの指摘がある。地域経済の好循環化には人材確保が不可欠だが、これは求人企業が独自に採用活動を強化すれば解決できることではない。首都圏の大企業と地方の中小企業を比較したときに、給与などの格差がどうしても存在してしまい、首都圏への一極集中には、な

かなか歯止めがかからない。給与などの格差は短期間で埋められるものではないので、給与以外の魅力をしっかり伝える必要がある。しかし、自社の魅力を自らアピールするには限界があるため、協力者が必要だ。その協力者に情報発信を^{なりわい}生業とする新聞社が名乗りを上げたい。

そもそも地方の中小企業の求人情報は狭い地域でしか流通していない。求人サイトは、どこからでも求人情報を閲覧できるので一応は広域に流通しているのだが、多くの中小企業にとって面接や説明会の会場は地元か近隣の都市圏に限られる。大企業のように多額の交通費や宿泊費をかけて複数の応募者を遠方から呼び寄せるわけにもいかない。中小企業の人手不足解消のためには、求人情報をインターネットで閲覧できるようにするだけでは十分ではない。

人手不足解消のために解決しなければならない課題は「より多くの人に地方の中小企業の情報と地方で働くことの魅力を伝え、求職者と求人企業が出合う場を増やす」ことだと考える。

図1：厚生労働省「一般職業紹介状況（平成28年7月分）について」



3. U・Iターン転職促進の実例

(1) 概要

課題解決策の一つがU・Iターン転職の促進だ。北海道新聞社では、15年度に北海道経済部が実施した「プロフェッショナル人材誘致推進事業」の一環として、「家族の道内転職を望むご両親のためのセミナー」を主催した。セミナーでは中小企業の経営者とU・Iターン転職経験者に登壇してもらい、それぞれの実情について語ってもらった。道内6か所の会場に、家族のU・Iターン転職を望む道内在住者178人と、企業の採用担当者18人が訪れた。

首都圏では北海道新聞東京支社の会議室を主会場として、提携先である地元人材紹介会社のキャリアコンサルタントがU・Iターン転職希望者と面談を行った。面談数は最終的に178人に上り、そのうち140人が東京支社での面談だった。

結果、プロフェッショナル人材7人を含む11人が実際にU・Iターン転職を成功させ、事業自体は一定の成果を得た。

(2) 背景

14年10月に内閣府がまとめた世論調査によ

ると、首都圏在住者の約4割、特に地方出身者では約5割が地方への移住に関心を持っている。しかし、働き口が見つからないという不安を理由に二の足を踏んでいる。

一方、地方では人材不足に悩んでいる企業が多く、働き口が確実に存在している。働き口を見つける方法を新聞社がしっかりと伝え、移住希望者の不安材料を払拭することができれば、潜在的なU・Iターン転職希望者が掘り起こされ、マッチング機会を創出できるとの仮説に至った。

(3) 事業スキーム

従来型の事業では、首都圏での単発的な合同企業説明会に重点が置かれている場合が多く、U・Iターンに既に能動的になっている人が主なターゲットになっている。情報発信も人材紹介会社が担っている場合が多く、単発的なイベントにいかにも多くの人を集めるかが焦点になりがちだった。

この事業では、継続的な情報発信によって、まずは潜在的Uターン希望者を掘り起こし、間口を広げていくことを第一の目的とした。新聞社と地元の人材紹介会社がアライアンスを組み、新聞社が情報発信を、人材紹介会社がキャリアコンサルティングをそれぞれ



「家族の道内転職を望むご両親のためのセミナー」会場の様子

担い、道内外両面からの継続的なアプローチによってマッチングの機会そのものを増やしていった。

潜在的転職ニーズの掘り起こしには、道外在住者の情報接触率アップが絶対条件になる。しかし、首都圏人口約3500万人に対してやみくもに情報を発信していたのでは、費用がかさむばかりで効率的ではない。また、他人からの呼び掛けやインターネットの情報だけでは、U・Iターン希望者の不安材料を払拭するための説得力が十分ではない。そこで、道内で暮らす親から子への情報伝達を重要な鍵と設定した。子に戻ってきてほしい親にとって、道内で入手した情報が説得のための有効な手段になる。親はU・Iターンに関わる当事者として有用な情報を伝えるので、道外在住者の情報接触率が上がり、情報の深い部分に到達できる。結果、親の説得が潜在的転職ニーズを数多く掘り起こした。

マッチング段階では、地域密着型の転職支援を得意とするコンサルタントが、地元目線で転職希望者をサポートする首都圏の提携企業とも連携し、道内外両面から支援した。地方の人材紹介会社は、地域密着型のスタンスが地方紙と同じで、地元の人を呼び込み地域を元気にしたいという意欲が高く、地方で働きたい人を支援するためのパートナーに非常に適している。親の説得とプロのコンサルティングが両輪となり、潜在的・受動的Uターン希望者を能動的Uターン希望者に進化させることができた。

道内外両面からの継続的な情報発信は、求職者が人材紹介会社に接触するまでの行動を後押しした。新聞社が情報の力で行動を促し、人材紹介会社が意思決定の手助けをする役割分担とした（図2）。

（4）新聞広告の効果

この事業に関連する広告宣伝は北海道新聞の広告を軸に行われた。首都圏の人を北海道の企業に転職させるための広告を北海道内で

展開するのは意外に思われるかもしれない。これは、「北海道新聞に記事が載った時、道内より東京からの問い合わせの方が多かった」という提携先の人材紹介会社社長の実体験が基になった。地元の親に転職エージェントの役割の一部を担ってもらい、潜在的なUターン転職希望者を掘り起こすことを目指して、道内で広告とセミナーを展開した。首都圏ではマス媒体やSPを使わず、SNSと機内誌の広告を利用してターゲットを絞った。地元の親から首都圏の子への情報伝達を期待して新聞広告を中心に据えたところ、実際に「親がセミナーに参加して連絡してきた」「親が北海道新聞を郵送してきた」という来場者が想像以上に多く、U・Iターン転職のマッチング機会の創出に新聞社が大きく貢献することが分かった。

（5）結果から得られた知見

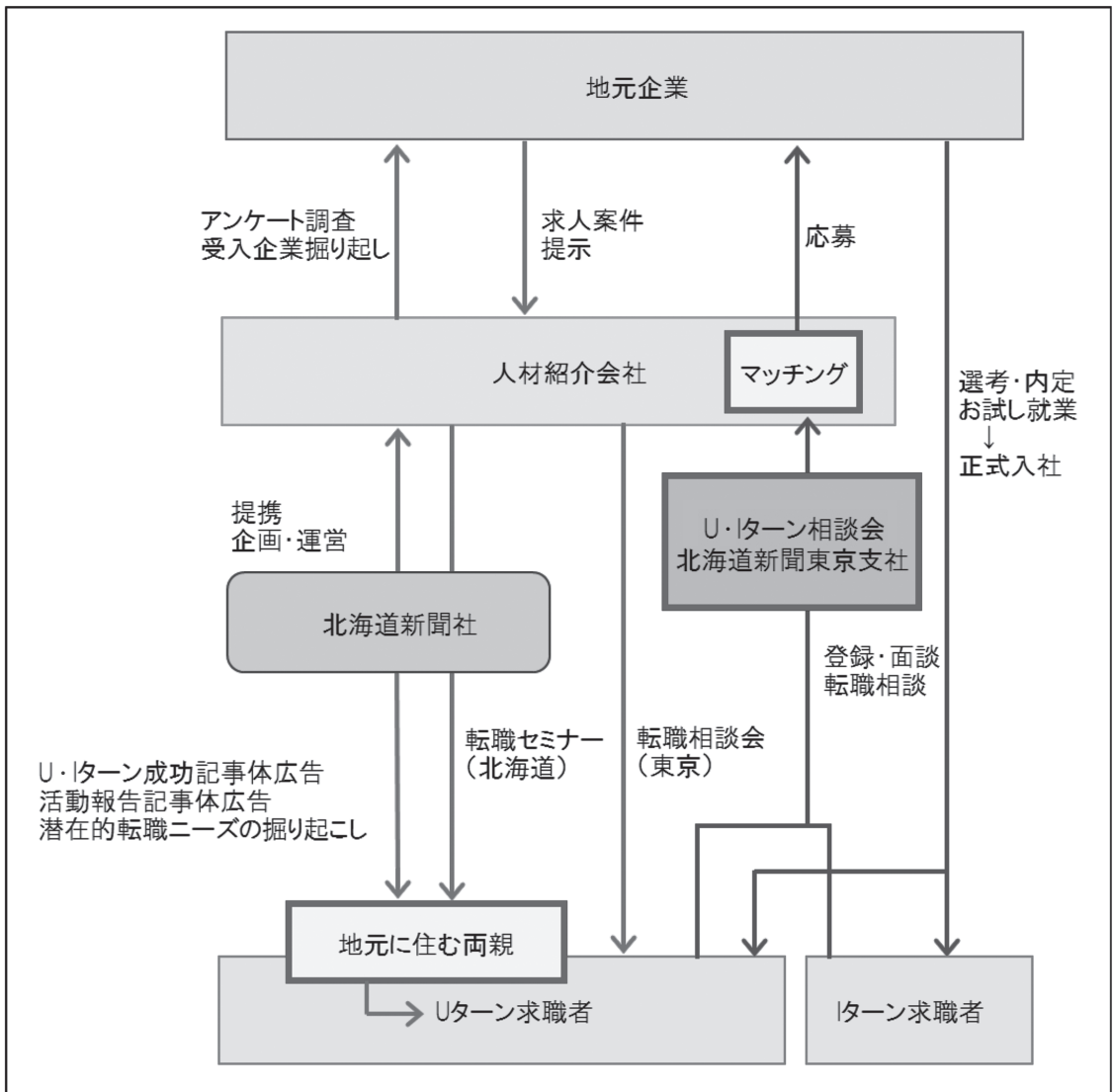
道内での新聞広告やセミナーの内容は、親を介して首都圏まで伝達していくことが実証された。また、東京支社を面談会場にすると、地元新聞社としての親近感から、出身者が訪れやすいと感じることが来場者の言葉からも分かった。

首都圏の企業から地方の企業に転職した場合、収入は下がるケースがほとんどだ。しかし、住宅費用が下がることや通勤時間が短くなることなどを考慮すると、デメリットを十分に相殺するだけのメリットがあり、メリットの部分に重きを置いてもらうための説明がU・Iターン転職には必要だ。

潜在的な転職希望者の掘り起こしには成功したが、求人企業の魅力をさらに発信する方法については、まだまだできることがある。個別の求人情報は特設ポータルサイトで閲覧できる形にしたが、求人企業の魅力を発信するためには求人情報だけではなく、企業の顔が見えるようなクリエイティブも必要になるだろう。

労働力人口維持の観点から言って、U・I

図2：プロフェッショナル人材誘致推進事業のスキーム



(著者作成)

ターンを含む人材関連の分野での挑戦は、行政に依存するばかりでなく民間企業だけでも取り組むべきである。ただ、民間企業だけで実施する場合、新聞広告の比率が高いと予算の問題で継続に支障を来す可能性がある。

よって、新聞社がすぐに十分な広告売り上げを得ようとするのは得策ではない。労働力人口の転入は地域経済に必ずや好循環をもたらすだろうし、将来的に部数や広告売り上げの維持につながることも期待できるので、まずは地元に対する先行投資の意味合いで実施

すべきだろう。また、東京一極集中を解消するためには、地方紙1社で実施するよりも各紙が連携して全国的な取り組みに発展させることが望ましい。

4. 提言

U・Iターン転職促進のための一連の活動を経て、新聞社に求められている役割は、求人情報を必要とする人と情報を発信したい企業や地域を結び付ける橋渡し役だと理解することができた。求人広告も一つの方法だが、

人材紹介、人材派遣、障害者の就労支援、地域情報の提供も含めたワンストップ型の人材サービスプラットフォームを構築し、中小企業の人材確保を総合的に支援するビジネスに進出すべきだ。

(1) 事業スキーム

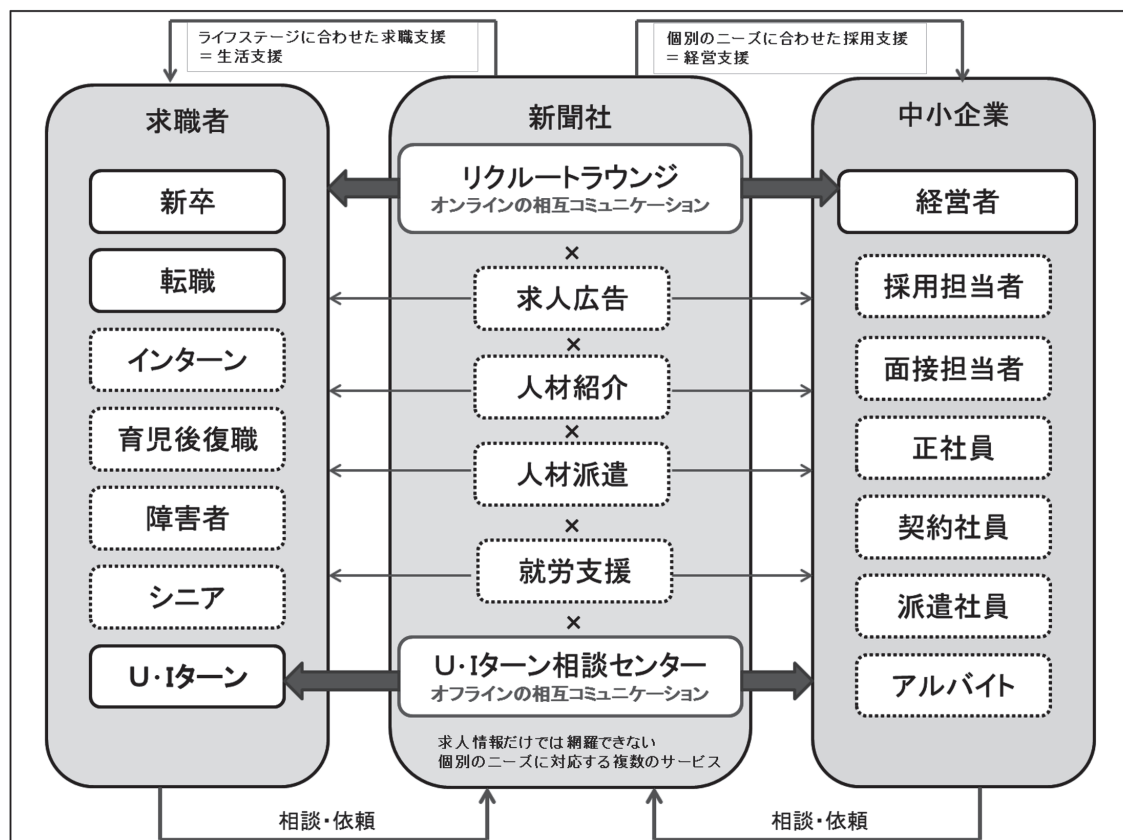
新聞社は、人手不足に悩む中小企業に対して、自社の媒体や東京支社を活用した解決策を提案し、採用活動を支援する。並行して求職者の転職・就職活動を支援し、マッチングの機会を創出していく。求人広告を出稿してもらうだけではなく、応募から採用までの過程にある課題を当事者や提携先と一緒に解決する。結果として求人企業や提携先から得られる広告料金や成功報酬によって増収を図る(図3)。

(2) 常設型「U・Iターン相談センター」

まずはU・Iターンの相談センターを東京支社に常設しておきたい。地方への移住に関心を持つ首都圏在住者の割合が約4割に上ることを見ても、センターのニーズは非常に高いと言える。地方紙の東京支社は好立地にある場合が多く、地元出身者からの親近感も手伝って一定の集客は見込めるだろう。

学生も社会人も対象とし、仕事探しの相談はもちろん、住まいや暮らしなど移住に関連する情報を提供する拠点とする。センターではパソコンや新聞、書籍などで地元情報を調べられるようにし、専任の相談員も置く。新聞社の社員も必要に応じて相談に乗る。地元の魅力やローカル情報を生の声で伝えることで、移住への不安を取り除く手伝いをする。

図3：人材サービスプラットフォームの全体像



(著者作成)

就職先について具体的な相談がある場合は、求人情報を紹介する。求職者が望む場合は、提携先やグループの人材紹介会社に取り次ぎ、求職活動を支援する。また、採用試験や面接の会場として会議室などを貸し出し、地元企業による首都圏での採用活動をコスト面からも支援する（図4）。

首都圏在住者が接点を持ってない地元優良企業が東京に撃って出ていけば、U・Iターンは確実に増えるはずだ。広いスペースは必要ではなく、小さな会議室などを利用できれば、地元出身者と地元企業の出合いの場を増やせるだろう。また、地方紙と地元企業のつながりも、より強固なものにできる。

(3) ビジネスSNS「リクルートラウンジ」

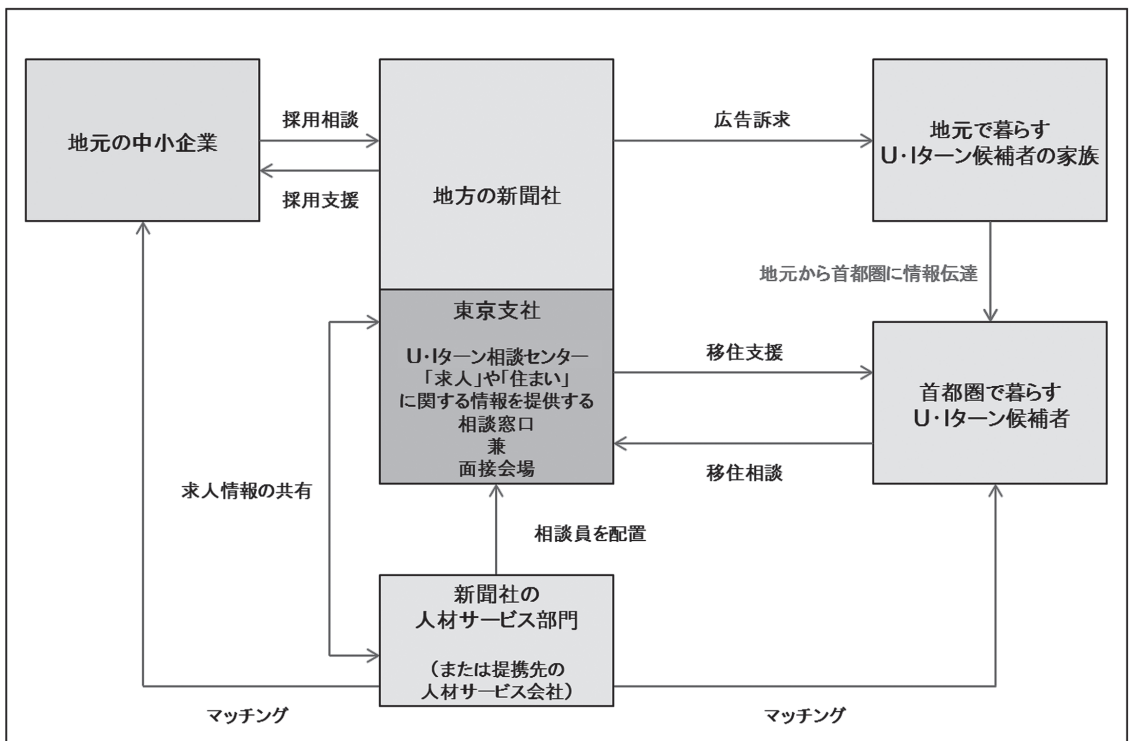
中小企業への入社を検討する場合、経営者がどのような人間なのかを知ることが大きなポイントになる。普段はなかなか接触できない経営者の人柄や人格が伝わるよう、双方向

のやり取りができるSNS「リクルートラウンジ」を用意して、経営者と求職者の直接的なコミュニケーションを実現する。募集要項よりも、経営者自身にスポットを当てる。

経営者は求職者に向けて、経営理念、ビジョン、やりがいや仕事から得られる喜びなどを発信する。SNS上ではニュースも配信し、経営者はニュースについて意見を述べることで、価値観や視点が求職者に伝わるようにする。求職者は会社の将来性や信頼性、仕事内容やキャリアパスについて経営者に質問することができる。経営者からも求職者からも自分が興味を持った相手に声をかけることができ、面談を希望する場合はメッセージのやり取りをする。

新聞社はフィルターの機能を担い、不要な書き込みなどは遮断しコミュニケーションの質を担保する。ビジネスSNSが起点になり、リアルな交流や採用に至ったケースを記事や

図4：U・Iターン相談窓口の全体像



（著者作成）

広告として本紙に掲載することで、中小企業の知名度向上や業績にも貢献できるだろう。

5. まとめ

地域と運命共同体である地方紙は、地元の人手不足を自分ごととしてとらえて課題解決に取り組まなければならない。自社媒体や東京支社などの拠点、地元企業とのつながりや事業遂行力など、新聞社だからこそ持っているリソースをフル活用して人材サービスプラットフォームを構築し、人手不足解消を目指したい。人材は地域経済に好循環をもたらす原動力になる。地方の企業は大部分が中小企業であり、中小企業の人材確保はそのまま地域活性化に直結する。

東京一極集中に歯止めをかけ地方に人が流れる循環をつくるためには、単独の地方紙では限界があるかもしれない。しかし、地方各紙が連携することで全国的な取り組みに発展させることもできるだろう。人と企業と仕事をつなげる役割をしっかりと果たすことができれば、新聞社は地域経済に大きく貢献する存在になり得る。

【参考文献】

- ◇厚生労働省「一般職業紹介状況（平成28年7月分）について」
- ◇総務省「平成26年経済センサス—基本調査（確報）結果」（2015年11月27日）
- ◇内閣府「世論調査」（2014年10月）
- ◇リクルートワークス研究所「人材ビジネスの市場規模・事業展望」（2010年5月1日発行、15年4月20日更新）
- ◇リクルートワークス研究所／ボストンコンサルティンググループ「求職トレンド調査」（2015年）
- ◇人材サービス産業の近未来を考える会「2020年の労働市場と人材サービス産業の役割」（2011年11月）